

**COMUNE DI AIRASCA**  
**Provincia di Torino**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E**  
**VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

- 1. Premessa sui riferimenti normativi**
- 2. Pianificazione Strategica e Programmazione Operativa**
  - 2.1 Il Piano strategico, le linee di mandato e azioni strategiche**
  - 2.2 Piano triennale della Performance - RPP**
  - 2.3 Piano annuale della Performance - PEG**
    - 2.3.1 Obiettivi**
    - 2.3.2 Caratteristiche e informazioni essenziali degli obiettivi**
    - 2.3.3 Valutazione del Peso degli obiettivi**
- 3. Verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi**
- 4. Misurazione e valutazione delle performance**
- 5 Contrattazione, incentivazione e processi**
  - 5.1 Contrattazione e istituti premianti**
  - 5.2 Processo di valutazione**
  - 5.3 Procedure conciliative**
  - 5.4 Trasparenza**
- 6. Nucleo di Valutazione**

## **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE**

### **1. Premessa riferimenti normativi**

I tratti caratterizzanti la riforma del lavoro pubblico possono ricondursi essenzialmente alle nuove disposizioni sulla valutazione, oltre che al rafforzamento dei poteri gestionali dei dirigenti e dei responsabili di servizio in tema di rapporto di lavoro, alla valorizzazione dei meriti, al ridimensionamento degli spazi riservati alla contrattazione collettiva.

E' stato quindi introdotto il concetto di performance organizzativa, che è dell'amministrazione nel suo complesso e delle singole unità organizzative, e di performance individuale, riferita invece ai singoli dipendenti, in relazione ai loro comportamenti organizzativi ed al conseguimento degli obiettivi individuali.

Il d.lgs. n. 150/09, attuativo della L. 15/09, arriva a dettare le regole che devono presiedere alla valutazione delle performance nelle pubbliche amministrazioni.

Le disposizioni contenute nel decreto per quanto riguarda in particolare le norme sulla valutazione e la meritocrazia rappresentano una scelta inedita, considerato che prima dell'entrata in vigore del decreto 150 non vi erano disposizioni di legge sul contenuto delle valutazioni, ma unicamente le previsioni del d.lgs. 286/99 in materia di controlli.

Sul terreno contrattuale, al contrario, numerose sono le norme che già da tempo hanno indotto gli enti ad adottare sistemi di valutazione ed a dotarsi di specifici organismi di valutazione, in particolare come condizione per l'erogazione delle retribuzioni di risultato e per l'incentivazione delle prestazioni.

Bisogna dare atto che oggi una particolare attenzione viene rivolta dallo stesso legislatore, sui temi della misurazione e valutazione di strutture, risultati e dipendenti (dirigenti e non dirigenti), con il fine di valorizzare l'efficacia, l'economicità e la qualità dei servizi.

Le amministrazioni sono quindi tenute ad adottare metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare le performance individuale e organizzativa, a tal fine sviluppando – coerentemente con il ciclo della programmazione finanziaria di bilancio – un ciclo di gestione, articolato per fasi, che parta dalla definizione e assegnazione degli obiettivi, con individuazione di valori attesi e indicatori, pervenendo in ultimo alla fase della rendicontazione dei risultati.

Detti obiettivi sono definiti dagli organi di indirizzo politico e assegnati alla dirigenza ed ai responsabili dei servizi, devono risultare rilevanti e pertinenti, misurabili, tali da determinare miglioramenti nella qualità dei servizi, commisurati a standard comparabili con altri enti e correlati alla quantità e qualità delle risorse.

E' per tali fini che l'Amministrazione è tenuta ad adottare il "Sistema di misurazione e valutazione delle performance" in parola, avvalendosi, per lo svolgimento di tali funzioni, del Nucleo di valutazione, dei responsabili dei servizi e delle indicazioni e linee guida provenienti dalla Commissione nazionale per la valutazione (Civit).

Con tale Sistema vengono individuati fasi, tempi, modalità e soggetti del processo di misurazione e valutazione, unitamente alle relative modalità di raccordo e integrazione con il sistema di controllo di gestione ed i documenti di programmazione finanziaria.

Devono inoltre essere assicurati massimi livelli di trasparenza.

A partire dalla divulgazione del presente Sistema di valutazione, si dovrà quindi garantire, tramite la pubblicazione sul sito internet istituzionale, la trasparenza delle informazioni sulla valutazione, con obbligo quindi di dare pubblicità alle metodologie utilizzate, agli esiti delle valutazioni, agli indicatori individuati, agli effetti sull'erogazione del trattamento accessorio, con la finalità evidente di consentire alla cittadinanza di acquisire elementi di giudizio sull'operato amministrativo.

Per quanto riguarda la parte relativa agli strumenti premiali, di valorizzazione del merito e di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa, non può che rinviarsi alle norme di cui al titolo III del decreto, ed alle norme contrattuali, rilevando che con il d.l n. 78/2010, convertito nella l. 122/2010, sussistono alcuni dubbi interpretativi sulla piena applicabilità di alcune parti della riforma, che si auspica siano presto risolti.

Risultando bloccata dalle recenti normative (d.l. 78) la possibilità di rinnovo contrattuale, almeno fino al 2013 appare dunque più difficoltosa l'esecuzione tecnica, nel breve-medio periodo, delle specifiche previsioni in merito alle modalità di attuazione delle norme sul merito ed i premi; ciò, tuttavia, non compromette la piena attuazione nell'ente dei principi che risultano ispirare la riforma, e che paiono tracciati

chiaramente: qualunque potrà essere il tenore della definizione, anche di tipo tecnico, delle modalità di incentivazione, il sistema premiante dell'ente dovrà essere concretamente improntato a criteri di selettività, di premiazione del merito e quindi di valorizzazione delle professionalità migliori, e dovrà, per quanto riguarda ciò, raccordarsi agli esiti della valutazione sui risultati positivi conseguiti.

## **2 Pianificazione Strategica e Programmazione Operativa**

### **2.1 Il Piano strategico, le linee di mandato e azioni strategiche**

L'attività di pianificazione strategica si compone dei seguenti documenti:

1. Programma di mandato del Sindaco - documento propositivo finalizzato a misurare la fiducia dei cittadini in sede di competizione elettorale;
2. Programma di mandato approvato dal Consiglio Comunale, strumento di programmazione strategica avente l'obiettivo di definire le direzioni verso le quali indirizzare lo sviluppo del territorio di riferimento

### **2.2 Piano triennale della Performance – Relazione Previsionale e Programmatica**

La Relazione Previsionale e Programmatica di cui all'art. 170 del Dlgs 267/2000 è uno strumento di pianificazione triennale, di carattere generale attraverso il quale il Consiglio Comunale svolge la sua funzione di indirizzo strategico.

Nella RPP si definiscono sia a livello finanziario che a livello descrittivo, in termini di qualità e motivazione delle scelte, i programmi e gli eventuali progetti.

Tale documento fornisce indirizzi che la Giunta Comunale deve seguire in sede di programmazione gestionale, cioè di definizione degli obiettivi di PEG.

Considerate tali caratteristiche la Relazione previsionale e Programmatica ha per l'Ente la valenza di Piano Triennale della Performance.

### **2.3 Piano annuale della Performance – Piano Esecutivo di Gestione**

Il piano esecutivo di gestione di cui all'art 169 del Dlgs 267/2000 rappresenta il naturale completamento annuale del sistema dei documenti di programmazione, in quanto permette di affiancare a strumenti di pianificazione strategica e di programmazione (relazione previsionale e programmatica, bilancio pluriennale e bilancio preventivo annuale) un efficace strumento di budgeting in cui vengono esplicitati gli obiettivi, le risorse e le responsabilità di gestione, per ciascun centro di responsabilità.

Il PEG fornisce all'ente lo strumento per concretizzare il principio della separazione dei ruoli tra politici (indirizzo e controllo) e responsabili di area da definirsi anche centri di responsabilità (gestione), garantendo peraltro a questi ultimi l'autonomia di spesa nell'ambito di capitoli strutturati e negoziati in sede di programmazione.

In riferimento all'art. 4 del dlgs 150 il ciclo di gestione della performance è sovrapponibile e ampiamente compatibile con le modalità di gestione degli obiettivi del PEG

#### **2.3.1 Obiettivi**

Gli obiettivi sono definiti e assegnati ai responsabili di settore con valore di risultato atteso e corredati da indicatori oltre che essere collegati in modo sistematico alle risorse finanziarie ed umane.

Sugli obiettivi i Responsabili di Settore dovranno, con cadenza semestrale, relazionare in merito al livello di realizzazione.

L'analisi di queste dinamiche condurrà alla valutazione degli stessi e alla rendicontazione dei risultati. Gli obiettivi potranno essere rimodulati qualora nel corso dell'anno si verificassero eventi tali da imporre una rivisitazione dei loro contenuti.

In riferimento alle disposizioni dell'art. 5 del dlgs 150 il sistema di gestione degli obiettivi consente il rispetto di tutte le disposizioni in termini di rilevanza e pertinenza, misurabilità e concretezza, ricerca di azioni di miglioramento, riferibilità ad un arco temporale annuale.

#### **2.3.2 Caratteristiche e informazioni essenziali degli obiettivi**

La programmazione degli obiettivi dovrà garantire i seguenti requisiti per ogni centro di responsabilità:

- gli obiettivi dovranno qualificarsi come una reale attività di raggiungimento di un risultato definito, misurabile e sfidante ;

- gli obiettivi dovranno essere collegati ad attività rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale ed alle strategie dell'Ente;
- la descrizione degli obiettivi dovrà essere analitica e non limitarsi ad una generica enunciazione di intenti;
- i tempi di realizzazione dovranno indicare le reali date in cui si prevede che gli obiettivi abbiano i loro stati di avanzamento più significativi. In tal senso non potranno essere "tutti uguali" e per ogni step dovranno comunque recare con evidenza che cosa viene fatto e lo stato di avanzamento degli obiettivi stessi. In fase di prima applicazione di tale sistema gli obiettivi fissati dovranno essere conseguiti nell'anno, con un solo step dopo tre mesi dall'inizio della fissazione degli obiettivi.
- l'obiettivo dovrà essere programmato in ragione del budget e quindi in ragione delle risorse assegnate.

### 2.3.3 Valutazione del Peso degli obiettivi

Gli obiettivi dovranno essere valutati in ragione della complessità rispetto ai seguenti fattori di valutazione:

- Strategicità per l'Ente
- Rapporto tra obiettivo ed attività ordinaria
- Rilevanza esterna
- Impegno

Il peso dei singoli fattori di valutazione ed il loro calcolo viene evidenziato nell'allegato al presente documento (All. A)

La valutazione del peso degli obiettivi avviene secondo la procedura che segue:

1. proposta di pesatura da parte del Nucleo di valutazione, validazione e conseguente proposta alla Giunta comunale
2. approvazione da parte della Giunta con inserimento del valore dei singoli obiettivi all'interno del PEG o di atti integrativi

### 3. Verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi

Il livello di realizzazione degli obiettivi viene accertato dal Nucleo di valutazione, a seguito dell'analisi delle relazioni semestrali di cui al sopra richiamato p. 2.3.1 ed a conclusione di appositi incontri.

Concluse le attività di valutazione, il Nucleo trasmette al Sindaco ed alla giunta apposita relazione illustrativa.

### 4. Misurazione e valutazione delle performance

La valutazione e misurazione della performance di tutti i responsabili di area e dei dipendenti dell'ente viene riferita alla:

- performance **a livello di ente**: livello di raggiungimento degli obiettivi dell'intero ente espresso dalla media dei risultati ottenuti dai singoli settori.
- performance **organizzativa**: livello di raggiungimento degli obiettivi dei singoli settori;
- performance **individuale**: competenza professionale e competenza organizzativa.

La performance organizzativa ed al livello di ente viene misurata e valutata dai responsabili di area come descritto in sede di verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi di cui al precedente punto 3.

La performance individuale viene misurata e valutata, con riferimento ai fattori attinenti alla qualità del contributo apportato dai singoli nel rispetto delle schede di valutazione che si allegano al presente documento (All.B)

I risultati delle attività di misurazione e valutazione della performance sono espressi da 1 a 10.

Le valutazioni vengono articolate entro i valori sotto raggruppati:

	Responsabili	Dipendenti
Performance a livello di ente	10	0
Performance organizzativa	90	70
Performance individuale (inclusa nella performance organizzativa)	0	30

Totale	100	100
--------	-----	-----

Per quanto riguarda il Segretario Comunale, la valutazione viene effettuata dal Sindaco previa istruttoria effettuata dal Nucleo di valutazione sulla base dei predetti tre fattori di verifica della performance.

I giudizi espressi in centesimi potranno consentire la definizione e articolazione delle somme da attribuire a titolo di retribuzione di risultato o di produttività, consentendo la suddivisione dei **budget** che la contrattazione potrà assegnare annualmente a tale titolo, distintamente per le PO, e gli altri dipendenti, in proporzione ai punteggi ottenuti da ciascuno. Anche per le predette figure del SC, il budget accantonato a titolo di retribuzione di risultato, nei limiti stabiliti dai relativi contratti, potrà essere erogato in quota proporzionale rispetto ai centesimi di punteggio riconosciuti.

Il risultato delle attività di misurazione e valutazione della performance è riepilogato nelle schede allegate predisposte partitamente per:

- Responsabili di Settore
- Dipendenti

Le schede di cui trattasi vengono compilate come segue:

	Perf. a livello Ente	Perf. organizzativa	Perf. individuale
Responsabili di Settore	Nucleo	Nucleo	Nucleo
Dipendenti	Nucleo	Nucleo	Responsabili di Settore

Il processo di valutazione della performance individuale dei responsabili di settore viene realizzato dal Nucleo ed è parametrato direttamente sul livello di raggiungimento degli obiettivi organizzativi proposti.

Relativamente alla performance individuale dei dipendenti ciascun responsabile di settore valuterà sulla base delle schede le capacità dei singoli anche valutando la loro partecipazione al conseguimento dei risultati (p. organizzativa e di ente). Il Responsabile di Settore dovrà attestare nella scheda l'effettività dell'apporto fornito, e quindi la concreta attribuibilità dei relativi punteggi, con ciò consentendo la possibilità del riconoscimento delle relative quote di incentivazione.

## **5 Contrattazione, incentivazione e processi**

### **5.1 Contrattazione e istituti premianti**

Secondo le articolazioni riportate al punto precedente, dipendenti e responsabili di area dell'ente possono essere premiati, attivando gli appositi istituti contrattuali, in base alla misurazione degli esiti delle performance individuali ed organizzative, al raggiungimento delle finalità dell'attività amministrativa, al soddisfacimento di bisogni della collettività, al miglioramento degli standard delle prestazioni.

Le risorse aggiuntive per la contrattazione integrativa potranno essere stanziare nei limiti ed alle condizioni stabilite dalle norme vigenti, e subordinatamente, tra l'altro, al predetto rispetto dei principi in materia di misurazione, valutazione e trasparenza della performance e quindi in materia di merito e premi.

La contrattazione decentrata integrativa per il 2011 e anni seguenti deve essere finalizzata ad assicurare adeguati livelli di efficienza e produttività dei servizi pubblici, incentivando l'impegno e la qualità della performance. Nella ripartizione delle risorse dei Fondi e nell'eventuale ridefinizione delle discipline previste per gli istituti contemplati dalla riforma, l'Amministrazione si adegua quindi ai criteri generali da essa individuati, dando incarico alla delegazione trattante di parte pubblica, di perseguire dette finalità.

Il mancato raggiungimento degli obiettivi accertato attraverso le risultanze del sistema di valutazione, che implica per il personale dipendente l'impossibilità di acquisire incentivi per i risultati raggiunti, comporta per i responsabili di settore, unitamente al caso dell'inosservanza delle direttive, le conseguenze previste

dall'ordinamento, tra cui la possibilità di revoca dello stesso incarico, previa contestazione ed eventuale contraddittorio.

Al responsabile di Settore nei cui confronti venisse accertata la colpevole violazione del dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione, verrà decurtata la retribuzione di risultato. Analoghe decurtazioni verranno effettuate altresì in caso di violazione delle prescrizioni imposte ai responsabili di Settore dall'ordinamento vigente, in particolare qualora non mostrasse la dovuta capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrabile attraverso una significativa differenziazione dei giudizi.

I responsabili di Settore come prescritto dal vigente ordinamento, sono responsabili della vigilanza sulla effettiva produttività delle risorse umane assegnate, sull'efficienza della relativa struttura e dell'attribuzione dei trattamenti economici al personale.

## 5.2 Processo di valutazione

Ai responsabili di Settore titolari di risorse di Peg viene richiesto di rendere noti al proprio personale, gli obiettivi assegnati e quindi di coinvolgerlo pienamente sulla necessità del loro raggiungimento.

I responsabili di Settore dovranno esplicitare direttamente e con puntualità le caratteristiche delle prestazioni che vengono richieste individualmente al fine di conseguire risultati in termini di miglioramento del servizio e di realizzazione dei piani dell'Amministrazione, richiamandosi ai fattori comportamentali individuati nelle apposite schede che costituiranno quindi il metro per la valutazione dei comportamenti organizzativi e dei livelli di prestazione.

In parallelo al monitoraggio che viene effettuato periodicamente dal Nucleo di valutazione sul livello di raggiungimento degli obiettivi, anche i responsabili di Area provvedono a forme continue di monitoraggio sull'andamento dei servizi e sullo svolgimento delle prestazioni del personale assegnato, con verifiche di cadenza semestrale, con i dipendenti stessi, sulle modalità di svolgimento delle loro prestazioni.

Entro 15 giorni dalla fine del 1° 2° semestre viene redatta dai responsabili di Settore l'apposita **scheda valutativa**, in cui viene riportata una sintesi del giudizio sull'operato del dipendente nel periodo di riferimento. Tali esiti devono essere comunicati allo stesso personale, tramite colloquio individuale che potrà rappresentare anche l'occasione per uno scambio di riflessioni in merito ai percorsi di sviluppo professionale e anche formativi ritenuti opportuni.

I responsabili di Settore saranno quindi valutati, in occasione delle valutazioni per l'attribuzione della retribuzione di risultato, anche in considerazione delle modalità seguite nella gestione di tali incentivi individuali di produttività e in particolare rispetto alla propria capacità di differenziare le valutazioni.

Alla conclusione di tale processo, che avrà svolgimento di durata annuale coerentemente con i tempi della programmazione, ed effettuata l'istruttoria sul conseguimento dei risultati da parte del Nucleo, dovranno essere compilate, nell'ordine, le schede per la valutazione dei responsabili di Settore, secondo le modalità prima descritte, in seguito le schede individuali riguardanti tutto il personale.

I responsabili di Settore, tramite un processo 'a cascata' sulla base delle valutazioni sulle performance organizzative ed a livello di ente fornite dal Nucleo, compileranno le schede concernenti i dipendenti ad essi assegnati, riportando in esse, riparametrati, i valori approvati per ogni specifico obiettivo in cui ciascuno risulta coinvolto, e certificando in merito al loro concreto ed effettivo apporto dato al conseguimento dei risultati.

I responsabili di Settore sono chiamati altresì a svolgere collegialmente una funzione di omogeneizzazione delle valutazioni, allineando i criteri utilizzati, anche attraverso l'attività di mediazione del Nucleo.

Dell'intero processo di valutazione dovrà esser data ampia pubblicizzazione alla cittadinanza, così per quanto riguarda i miglioramenti raggiunti nei servizi e gli indicatori di produttività conseguiti.

### **5.3 Procedure conciliative**

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale, ai sensi dell'art. 7, comma 3, lett. b), D.Lgs 150/09, ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Nell'ambito della valutazione della performance individuale, nel caso quindi di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati, vengono introdotte apposite procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa. Queste dovranno risultare ispirate ai principi della celerità ed economicità.

Entro 5 giorni dalla consegna della scheda di valutazione i valutati potranno richiedere ai soggetti valutatori un riesame parziale e/o totale di tale valutazione adducendo valide motivazione o documentazione a loro vantaggio.

Nel caso in cui tali conflitti non siano stati risolti con la procedura sopra indicata entro 10 giorni dalla decisione il valutato potrà richiedere in forma scritta debitamente motivata un nuovo pronunciamento sulla valutazione ricevuta di una Commissione, posta in posizione di terzietà, rispetto al valutato e al valutatore, e composta da tre membri nominati dalla Giunta Comunale.

La Commissione, se lo ritiene opportuno, potrà interpellare lo stesso Nucleo., ed eventualmente chiedere collaborazione della struttura tecnica di supporto.

Degli esiti della procedura di conciliazione (entro 10 giorni dalla richiesta di convocazione della Commissione) dovrà darsi piena attuazione.

Il valutato può farsi assistere da un procuratore ovvero da un rappresentante dell'associazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato.

### **5.4 Trasparenza**

Sul sito istituzionale dell'ente, ove è costituita una apposita sezione denominata "Trasparenza, valutazione e merito", sono pubblicati, ai sensi dell'art. 11 commi 1 e 3 del decreto n. 150, tutti gli atti che afferiscono ad ogni fase del ciclo di gestione della performance.

Dovranno essere pertanto pubblicati sul sito tutte le informative e gli atti attinenti alle varie fasi di individuazione degli obiettivi, alla misurazione e valutazione delle performance, fino al riconoscimento ed alla misura dell'attribuzione dei premi.

## **6. Nucleo di Valutazione**

Viene istituito il Nucleo di Valutazione che esercita le competenze riconosciute a tale organo dalla normativa, presentando le caratteristiche enunciate dalla CIVIT nelle sue delibere.

Il Nucleo risponde della sua attività al Sindaco, in quanto responsabile dell'Amministrazione del Comune, al fine di consentire a detto organo l'esercizio della potestà di sovrintendenza e vigilanza sull'attività amministrativa dell'ente.

Il Nucleo, come prima evidenziato, sulla base di un predeterminato sistema di analisi e verifica fondato su oggettivi elementi di riscontro, nonché in correlazione con le risorse messe a disposizione dei responsabili di Settore nel Piano Esecutivo di Gestione, propone all'amministrazione (Sindaco e Giunta) la valutazione della qualità e efficienza dei servizi, nonché dell'operato dei responsabili di Settore, definisce i contenuti del sistema di misurazione e valutazione delle performance da sottoporre all'approvazione della G.C., svolge funzioni di monitoraggio del funzionamento del Sistema, presiede il processo di valutazione della più complessiva performance organizzativa.

Il Nucleo può programmare incontri periodici con i responsabili di area, in occasione della definizione degli obiettivi e, nel corso dell'anno, per una verifica sull'andamento della gestione, quantomeno in occasione del momento iniziale della individuazione degli obiettivi e al momento della rendicontazione conclusiva.

Il Nucleo periodicamente può trasmettere al Sindaco rapporti sull'andamento delle attività ed il funzionamento complessivo del sistema.

Il Nucleo può chiedere in qualsiasi momento confronti con i responsabili di area in merito all'andamento delle attività. Ad una eventuale valutazione non positiva e al conseguente accertamento di responsabilità, il Nucleo acquisisce preventivamente, in contraddittorio, le valutazioni del responsabile di area interessato e vi

ricollega, nel rispetto delle procedure previste dalla normativa contrattuale vigente, le iniziative conseguenti da proporre al Sindaco.

Le proposte elaborate dal Nucleo in merito alle valutazioni dei responsabili di area vengono trasmesse al Sindaco e quindi sottoposti all'esame della G.C. per la relativa approvazione finale.